

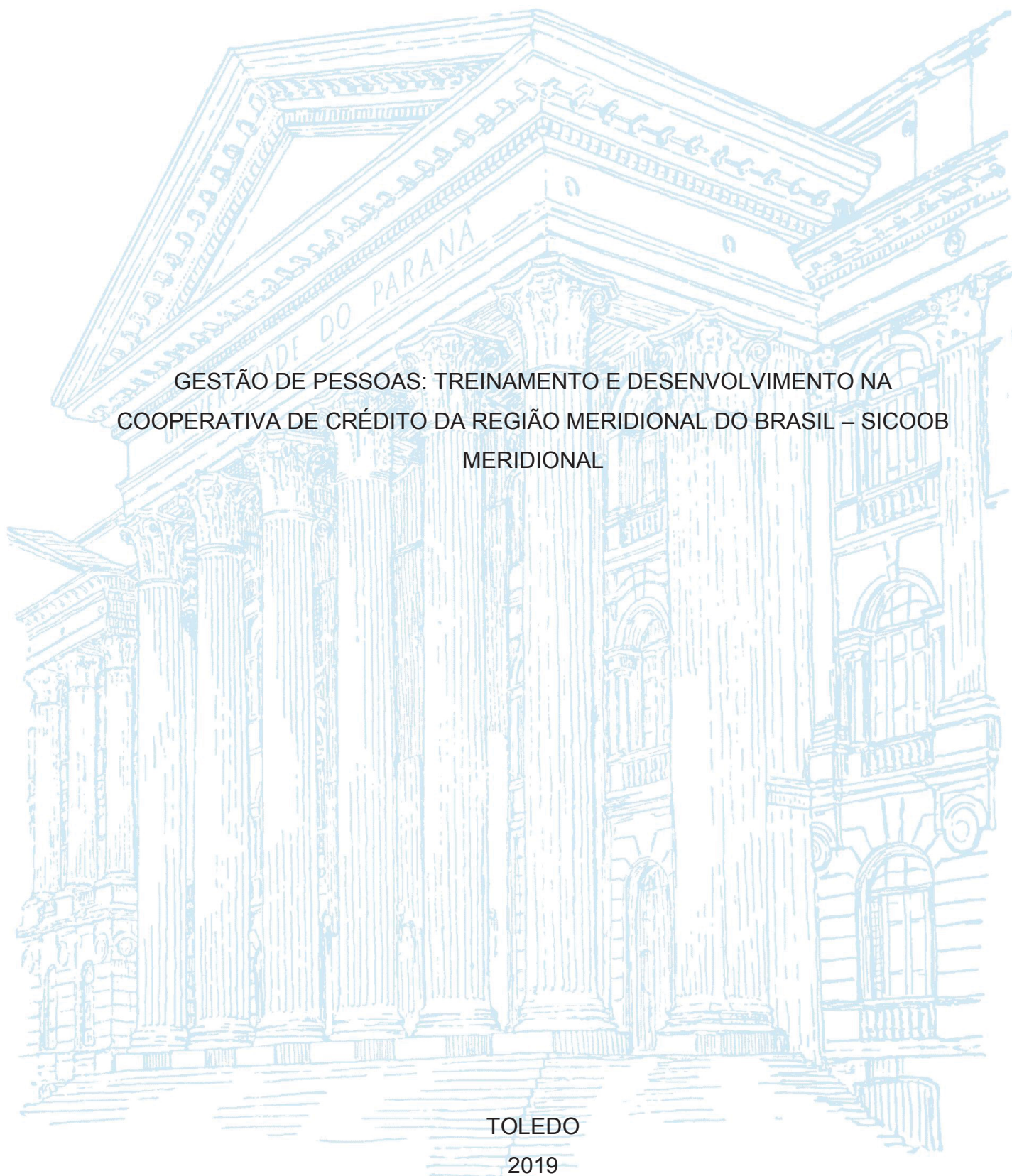
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLI REGINA ARTICO

GESTÃO DE PESSOAS: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DA REGIÃO MERIDIONAL DO BRASIL – SICOOB
MERIDIONAL

TOLEDO

2019



KELLI REGINA ARTICO

GESTÃO DE PESSOAS: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DA REGIÃO MERIDIONAL DO BRASIL – SICOOB
MERIDIONAL

Artigo apresentado como requisito parcial à
conclusão do Curso de Especialização em MBA
em Banking para Cooperativas de Crédito,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

TOLEDO

2019

RESUMO

No mundo globalizado e competitivo as pessoas passam a ser a principal vantagem nas organizações no âmbito dos negócios. A Gestão de Pessoas (GP) surge como uma alternativa para auxiliar no gerenciamento da melhor forma de mobilizar, engajar e utilizar as pessoas em suas atividades permitindo uma colaboração eficaz das mesmas para alcançar os objetivos tanto organizacionais como individuais. O treinamento e o desenvolvimento estão associados ao conhecimento e assim, mostram-se como processos importantes da gestão de pessoas, pois, formam equipes ainda mais aptas e prontas capazes de contribuir fortemente para a excelência organizacional. Dentro desse contexto, o presente artigo buscou analisar o processo de treinamento de novos colaboradores do setor de caixas na Cooperativa de Crédito da Região Meridional do Brasil – Sicoob Meridional. Desenvolveu-se um estudo de caso de característica qualitativa e exploratória, utilizando o método de entrevista não estruturada com perguntas abertas como meio de obtenção de dados para a pesquisa. Com os resultados obtidos e analisados foi possível verificar que o sistema de treinamento adotado pela cooperativa não segue um modelo padrão de capacitação, o que dificulta a execução satisfatória do mesmo. Com base nisso, compreende-se que a gestão de pessoas através do desenvolvimento de pessoas contribui para a implementação de um programa de treinamento que poderá proporcionar um atendimento com excelência, que é o objetivo principal desse trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Processos de Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

In the globalized and competitive world people become the main advantage in organizations within the scope of business. People Management (PM) emerges as an alternative to assist in managing the best way to mobilize, engage and use people in their activities, allowing them to collaborate effectively to achieve both organizational and individual goals. Training and development are associated with knowledge and thus, they are important processes of people management, therefore, they form even more apt and ready teams, capable of contributing strongly to the organizational excellence. Within this context, the present article sought to analyze the training process of new employees of the cashier sector in the Credit Union of the Southern Region of Brazil - Sicoob Meridional. A case study of qualitative and exploratory characteristics was developed using the unstructured interview method with open questions as a means of obtaining data for the research. With the results obtained and analyzed it was possible to verify that the training system adopted by the cooperative does not follow a standard training model, which makes it difficult to perform satisfactorily. Based on this, it is understood that the management of people through the development of people contributes to the implementation of a training program that can provide excellent service, which is the main objective of this work.

Keywords: People management. People Management Processes. Training and development.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	8
2.2	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	9
2.3	TREINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	11
2.3.1	Treinamento	12
2.3.2	Desenvolvimento de Pessoas (T&D).....	16
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	20
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	20
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
4	PROPOSTA TÉCNICA.....	25
5	CONCLUSÃO.....	28
	REFERÊNCIAS.....	29
	APÊNDICE 1 – CARTILHA DA FUNÇÃO DE CAIXA.....	31
	APÊNDICE 2 – AVALIAÇÃO REFERENTE AO CONTEÚDO TEÓRICO	40
	APÊNDICE 3 – AVALIAÇÃO REFERENTE AO CONTEÚDO PRÁTICO	41

1 INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos (RH) é uma das mais importantes nas organizações. Antigamente era vista somente como um setor que agia de forma corretiva (advertência, suspensão), de demissão e admissão de pessoas, ou como um simples departamento pessoal, qual a administração restringia-se ao estabelecimento, aplicação e controle das normas e procedimentos e também da distribuição de cargos e salários. Com o passar do tempo, com as transformações científicas, políticas e sociais foi humanizando e assumindo uma nova posição nas empresas, transformando-se numa área estratégica: a Gestão de Pessoas (GP) (PAES E DRAGO, 2015).

Diante disso a área assumiu novas responsabilidades, exigindo novas qualificações, a fim de tornar os colaboradores mais ativos, por meio de treinamento, capacitação, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários, comunicação, motivação, liderança, entre outros aspectos importantes. Dessa forma, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho compreendendo a necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade das pessoas. Consequentemente, houve reconhecimento da importância do capital humano no êxito das estratégias organizacionais, sendo considerada uma vantagem competitiva.

Mathis e Jackson (2003) definem a gestão de pessoas como a habilidade de gerenciar os recursos humanos, por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal fonte de *core competence*, ou competência essencial, das organizações. De acordo com os autores, uma competência essencial pode ser definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes.

Entre as ferramentas de gestão de pessoas, o treinamento e o desenvolvimento (T&D) é um conjunto que compreende atividades planejadas por uma empresa para melhorar as capacidades, habilidades e comportamentos dos funcionários. O treinamento adequado otimiza a relação indivíduo-organização, propiciando melhor desempenho das tarefas e eficiência estratégica. Assim como, o desenvolvimento profissional tem a finalidade de manter o funcionário atualizado de novos métodos, programas e conhecimentos relacionados ao cargo atual e ainda

prepará-lo para novos desafios, como promoções dentro da organização (POZAS E JAUREGUI, 2012). O principal motivo da utilização desses métodos é a valorização do capital humano que automaticamente possibilita o crescimento e sucesso nos negócios.

Um fator muito importante também é saber identificar as necessidades de treinamento na organização. Segundo Xavier (2006) e Chiavenato (2014), para estabelecer um sistema eficaz de treinamento é preciso continuamente realizar em processo cíclico: (a) diagnóstico, por meio do levantamento das necessidades de treinamento (LNT), (b) programação, (c) execução e (d) avaliação. O LNT pode ser realizado através da observação das pessoas no trabalho, da conversa com liderados, busca de *feedback* entre “clientes” internos e externos da organização. (XAVIER, 2006).

O tema desse estudo é a gestão de pessoas e uma proposta de modelo estratégico para potencialização do capital humano. O local escolhido para a pesquisa é a Cooperativa de Crédito do Sicoob Meridional do Brasil que foi fundada em 2002 e até o momento possui dezoito agências operando nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul. Junto com esse crescimento, vem também a preocupação em continuar oferecendo um atendimento humanizado e de excelência ao nosso cooperado. Nesse contexto, como a gestão de pessoas pode contribuir para um atendimento com excelência nas agências?

Essa pesquisa será de abordagem qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados através de entrevista com os setores de RH, suporte e tesourarias. Serão estudadas também as normas e manuais que regulamentam o cargo.

O objetivo desse trabalho é criar um programa de treinamento e desenvolvimento para que os novos colaboradores do setor de caixa estejam mais preparados para a função e assim possam desempenhar suas tarefas com mais eficiência, oferecendo atendimento mais ágil e com segurança, e consequentemente fidelizando o cooperado.

Essa pesquisa está estruturada em cinco seções: na primeira, a Introdução é apresentado o tema, a problematização, os objetivos da pesquisa, a delimitação e a relevância do estudo. Na segunda seção, a revisão bibliográfica em que é discutido, de forma teórica, a gestão de pessoas com os subtemas: Processos de gestão de pessoas; Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. A terceira seção refere-se ao

método de pesquisa adotado. Na quarta, a análise e discussão dos dados estudados e na última são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Por muitos anos acreditava-se que o capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que uma força de trabalho eficiente e entusiasmada é o que torna uma empresa com maior vantagem competitiva. A gestão de pessoas veio para substituir o antigo departamento de recursos humanos e surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional.

De acordo com Sobral e Alketa (2013), na era da Teoria da Administração científica estabelecida por Frederick Taylor, o trabalhador era visto como uma peça de uma máquina, ignorando suas necessidades sociais e psicológicas. Acreditava-se que as pessoas deveriam estar sob um sistema autoritário e de supervisão (delegada de cima para baixo) para que fosse possível a realização das suas atividades. Para Taylor, o trabalhador só era motivado pelos incentivos materiais, o qual elaborou um sistema de remuneração por peça, no qual os operários ganhavam em função do que produziam. A administração científica tinha como objetivo administrar de forma eficiente os processos operacionais de trabalho no chão de fábrica. Já na teoria Clássica, desenvolvida por Henri Fayol, a preocupação estava na administração da empresa e na gestão. Esta teoria tinha como objetivo aumentar a eficiência da organização por meio da definição dos vários níveis de responsabilidade. No entanto tanto o fayolismo, quanto o taylorismo apresentam-se como duas soluções para um mesmo problema: o da força humana.

Conforme Silva (2008) a perspectiva humanística da administração teve evolução histórica, mas seu início marcante ocorreu na década de 1930, com raízes nos anos 20. Essa fase é caracterizada pelos movimentos que intitulam de enfoque no elemento humano (psicologia) e de enfoque no comportamento coletivo (sociologia) originando a Escola das Relações Humanas. Essa escola enfatiza o elemento humano e as motivações de toda espécie e natureza e não apenas a motivação econômica e técnica. As motivações envolvidas impelem, estimulam e influenciam o elemento humano, especialmente as originadas do meio sociocultural, dentro e fora do ambiente de trabalho. Deixou de ser mecanicista para ser mais humanística.

A partir da década de 1990 o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional,

quanto na forma como as empresas utilizam as pessoas. Nesta nova era da informação, surgem equipes de gestão de pessoas, quais passam a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos departamentos de RH (GIL, 2009). As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento, com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2009).

Vale ressaltar que a evolução do RH aconteceu na medida em que o mundo e, conseqüentemente, as empresas evoluíram. Nesse contexto, o recurso humano passa a ser reconhecido como a fonte principal de mudanças dentro das organizações, sendo o seu papel mais importante, agregar valor aos negócios da empresa.

De acordo com Gil (2001, p.18), gestão de pessoas “é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Assim, a gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter sinergia e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham (CHIAVENATO, 2014).

Normalmente se confunde gestão de pessoas com o setor de recursos humanos. No entanto, o RH apenas disponibiliza as ferramentas e mecanismos necessários para a atuação dos profissionais em uma empresa. Já a gestão, utiliza esses e outros recursos em ações que valorizem os colaboradores. No entanto, a gestão de pessoas deve ser realizada pelos próprios gestores e líderes de uma empresa, por ser uma área que requer capacidade de liderança, utilizando o RH apenas como ferramenta para alcançar resultados mais assertivos (MARQUES, 2019).

Toda preocupação em relação ao colaborador tem que partir da cúpula, pela cultura organizacional, de cima para baixo, mas a forma como as pessoas vão atuar, o que elas vão aprender, além de toda a capacitação vem da área de RH.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Processo, segundo Chiavenato (2014), é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado ou valor a um cliente, seja ele cliente interno ou externo da empresa. Pode ser também uma ordenação específica das atividades do trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas claramente identificadas.

O processo de gestão de pessoas contribui para que as organizações sejam mais eficazes, promovendo a cooperação dos indivíduos que a compõem, tanto para alcançar os objetivos individuais quanto os organizacionais. Para isso, a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos baseados em políticas e práticas empresariais.

1 - Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;

2 - Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;

3 - Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais;

4 - Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância;

5 - Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais;

6 - Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2014, pg. 13, 14).

Todos esses processos estão relacionados entre si, de tal maneira que se interligam e se influenciam reciprocamente. O equilíbrio na condução de todos eles é fundamental, pois quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. O *balanced scorecard* é uma opção para a integração de todos os processos de forma eficiente.

Será abordado a seguir uma pesquisa mais detalhada com relação ao processo do item 4 acima citado, mais precisamente no que se refere a treinamento e desenvolvimento das pessoas pois é o foco principal do presente trabalho.

2.3 TREINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão relacionados com a educação que representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas. Desenvolver pessoas significa dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem (CHIAVENATO, 2014).

O treinamento está diretamente associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento. Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento (T&D). Embora os métodos sejam parecidos para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente.

Treinamento, segundo Gil (2001), refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização, processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupa na organização. Por outro lado, o desenvolvimento é o conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas ao cargo atual que a pessoa ocupa, mas que proporciona oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização.

Para Araújo (2009), o treinamento está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução das tarefas, as quais devem ser muito bem definidas. E o desenvolvimento está direcionado ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade.

Pelo treinamento e pelo desenvolvimento de pessoas, cada indivíduo pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e

comportamentos diferentes, desenvolver conceitos e construir competências individuais.

Sabe-se a importância do desenvolvimento das pessoas devido aos novos tempos, a “era da informação” e a globalização do mundo dos negócios, que requerem indivíduos e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras.

2.3.1 Treinamento

O capital humano das organizações passou a ser uma questão vital para o sucesso nos negócios. Em um mundo mutável e competitivo as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade, por isso a necessidade de treinamento das pessoas que fazem parte dela. Assim, seus integrantes se tornam mais produtivos, inovadores e criativos visando contribuir para os objetivos da organização (CHIAVENATTO, 2014).

Treinamento, segundo Milkovich e Boudreau (2000), é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. No entanto, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. O treinamento está relacionado com o conhecimento que é o recurso mais importante e valioso para o sucesso dos negócios, além de ser um dos processos mais importantes da gestão de pessoas.

O treinamento deve ocorrer no processo de integração, ou seja, treinamento inicial, quando o indivíduo entra na empresa, assim este é capaz de saber o que vai executar e também durante o trabalho do funcionário enquanto estiver na organização e houver necessidade.

A maioria dos programas de treinamento tem como objetivo mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar espírito de equipe e a criatividade. Segue abaixo os programas de treinamento normalmente utilizado pelas organizações.

Transmissão de informações: aumentar o conhecimento das pessoas – Informações sobre a organização, dados genéricos da empresa, seus

produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.

Desenvolvimento da habilidade: melhorar as habilidades e as destrezas – habilitar para a execução e a operação de tarefas, manejar equipamentos, máquinas e ferramentas.

Desenvolvimento de atitudes: desenvolver/modificar comportamentos – mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.

Desenvolvimento de conceitos: elevar o nível de abstração – desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Construção de competências: criar competências individuais – criar e desenvolver competências individuais alinhadas com os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2014, pg. 311).

A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a própria organização. A informação servirá de guia para o comportamento das pessoas, tornando-as mais eficazes e mais bem direcionadas.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases:

1. **Diagnóstico:** levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
2. **Desenho:** elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
3. **Implementação:** execução e condução do programa de treinamento;
4. **Avaliação:** verificação dos resultados obtidos com o treinamento (CHIAVENATO, 2014, pg. 315, 316).

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Gil (2001) define o diagnóstico de necessidades de treinamento como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos, para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (2014) há vários métodos para determinar as habilidades e competências que devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um deles é avaliar o processo produtivo da organização, localizando fatores críticos, como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho das pessoas, custos elevados, entre outros. Outro método é a retroação direta, que partem do que as pessoas acreditam ser necessário treinar para executar melhor suas atividades. Um terceiro método seria novas habilidades e competências, que devem ser adquiridas ou construídas pelo fato da introdução de

novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para elaborar novos produtos e serviços.

Para Carvalho (2012), o levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico com base em três áreas:

- Análise da empresa – indicação de segmentos organizacionais em que o treinamento se faz necessário;
- Análise das tarefas – identificação de em que e como o empregado deve realizar seu trabalho;
- Análise psicológica do colaborador – caracterização de quais atitudes, habilidades e conhecimentos são necessários para que o empregado possa exercer suas funções.

Feito o diagnóstico segue-se para a segunda etapa, do desenho do processo, que se refere ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico, além de estar alinhado com os objetivos organizacionais. Nesse quesito é necessário fazer uma programação de treinamento que segundo Chiavenato (2014), contempla:

- Quem deve ser treinado – Treinados, aprendizes ou instruendos;
- Como treinar – Métodos de treinamentos ou recursos instrucionais;
- Em que treinar - Assunto ou conteúdo do treinamento;
- Por quem – Instrutor ou treinador;
- Onde treinar – Local de treinamento;
- Quando treinar – Época ou horário de treinamento;
- Para que treinar – Objetivos do treinamento.

É importante ressaltar que a tecnologia atualmente tem grande atuação na área de treinamentos, o que também causou uma redução nos custos operacionais. Podem-se destacar algumas técnicas de treinamento como recursos audiovisuais, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, tecnologia de multimídia e treinamento à distância.

O próximo passo é a implementação, sendo esta a etapa mais importante do processo. Existem diferentes tecnologias disponíveis com várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa. O treinamento pode ser entregue de várias formas: no trabalho, na classe, pelo telefone, pelo computador ou via satélite.

Quanto ao local, segundo Chiavenato (2014), o treinamento pode ser:

- No cargo (no local do trabalho): que consiste em uma técnica que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo podendo incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa como a pessoa está desempenhando seu cargo; a rotação envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo; a atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade;

- Técnicas de classe (fora do local de trabalho): que utilizam a sala de aula e o instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. As habilidades podem ser técnicas (como programação em computador) ou habilidades interpessoais (como liderança ou trabalho em grupo). O formato mais comum dessa técnica são os jogos de empresa, em que pequenos grupos de treinados precisam tomar e avaliar decisões administrativas mediante dada situação. Esse tipo de treinamento encoraja a interação e provoca um ambiente de discussão, desenvolvendo novos comportamentos para o desempenho de atividades, atuando como pessoas ou equipes, usando a informação e facilitando a aprendizagem pelo conhecimento e experiência relacionados com o cargo pela aplicação prática.

E por último, é necessário fazer a avaliação do treinamento, saber se atingiu o seu objetivo. Esta etapa final é utilizada para verificar a eficácia e confirmar se o treinamento atendeu as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento, requer um retorno razoável do mesmo. As principais medidas para avaliar o treinamento são:

- **Custo:** qual foi o valor investido no programa de treinamento?
- **Qualidade:** como o programa atendeu às expectativas?
- **Serviço:** o programa atendeu as necessidades dos participantes?
- **Rapidez:** como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos?
- **Resultados:** quais foram os resultados dos programas?

(CHIAVENATO, 2014).

Se a resposta às questões for positiva, o programa de treinamento foi bem sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu os objetivos e o esforço foi inválido e sem efeito.

A avaliação do programa de treinamento ajuda a definir qual é o objetivo do treinamento e em qual extensão esse objetivo foi alcançado. Kirkpatrick (1998) sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento:

1. Reação: Mede a satisfação dos participantes com relação à experiência do treinamento;

2. Aprendizado: avalia o nível de aprendizado, identificando se o participante adquiriu novas habilidades, conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamentos em função do treinamento;

3. Impacto no desempenho: avalia o impacto no trabalho pelas novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças de comportamento devem ser avaliadas pela observação, avaliação 360° ou pesquisas com colaboradores;

4. Impacto nos resultados da organização: mede o impacto do treinamento nos resultados no negócio, como reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo quando tem um propósito definido. Pode também criar valor e vantagens competitivas para a organização.

Posteriormente foi incluído um quinto nível na avaliação do treinamento:

5. Retorno do investimento: mede o valor que o treinamento agregou a organização em termos de retorno sobre o investimento (CHIAVENATO 2014).

A partir da avaliação do treinamento é possível obter informações importantes que possibilitam a adequação e as melhorias no processo educacional, caso seja necessário.

2.3.2 Desenvolvimento de Pessoas (T&D)

A busca pelo desenvolvimento mútuo e continuado é um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas. O treinamento é um esforço de melhora individual, o qual é indispensável, porém insuficiente para as demandas organizacionais de um mundo em constante mudança, que exige uma nova postura das pessoas: mais dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Por isso, a necessidade de treinar e desenvolver as pessoas (T&D).

De acordo com Chiavenato (2014), a maioria das organizações foi estruturada e organizada nos padrões de estabilidade e permanência inspirado no

início do século XX para as condições da Era Industrial. Este período é caracterizado pelo modelo mecanístico, em que o comando era centralizado pela hierarquia, que por sua vez, exercia o controle externo e absoluto do desempenho das pessoas, cargos definitivos com atribuições delimitadas, e, tarefas simples e repetitivas, regras e regulamentos para impor ordem e eficiência, departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados para especialidades, um modelo estático e conservador no qual não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade.

Mas os tempos mudaram. Hoje na Era da Informação e globalização do mundo dos negócios o ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível o qual exige organizações orgânicas e flexíveis que melhor se ajustam às novas características ambientais. Esse modelo se caracteriza pela redução dos níveis hierárquicos e descentralização; autocontrole e autodireção do desempenho pelas próprias pessoas; cargos mutáveis e constantemente redefinidos; tarefas mais complexas e diferenciadas; trabalhos não mais individualizados, mas desempenhados em equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas; interação constante para a busca da eficácia; órgãos flexíveis e mutáveis cada vez mais substituídos por equipes. Todos estes elementos moldam um modelo dinâmico e inovador na busca de flexibilidade e adaptação ao mundo exterior (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, diante desse cenário, faz-se necessário o conhecimento de alguns métodos que possam ser utilizados para o desenvolvimento das pessoas. Para isso, algumas técnicas podem ser citadas, como por exemplo, a rotação de cargo e também fora do cargo, como cursos e seminários. Segundo Chiavenato (2014) sugere alguns dos principais métodos, como a rotação de cargos, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários, exercícios de simulação, treinamento fora da empresa, centro de desenvolvimento interno, *coaching* e tutoria ou *mentoring*.

A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal e consiste na movimentação das pessoas em várias posições na organização com o intuito de expandir habilidades, conhecimentos e capacidades. Se a rotação for vertical a pessoa estará vivenciando uma promoção provisória para uma nova posição mais complexa, enquanto a rotação horizontal consiste em uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade.

Tanto o método de aprendizagem prática quanto o de exercício de simulação, leva ao indivíduo a viver experiências reais da atividade. Na primeira opção o treinando dedicará um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos, enquanto na simulação são feitos: estudos de casos, através da experiência de outras organizações; jogos de empresas, qual possibilita a tomada decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas da empresa, entre outros. Outra opção temporária é a participação em comissões, em que o treinando poderá participar de comissões de trabalho compartilhando tomada de decisões, aprender pela observação e pesquisar problemas específicos da organização.

Como opções externas a empresa Chiavenato (2014) sugere ainda a participação em cursos e seminários ou mesmo o próprio treinamento, a primeira muito utilizada na área de tecnologia de informação, parte da ideia do acúmulo de conhecimento formal, que pode ser adquirido mesmo longe do facilitador, já a segunda opção busca experiências que não são observadas na própria organização.

Os dois últimos métodos defendidos pelo autor estão diretamente relacionados aos superiores do treinando, o primeiro denominado *coaching* é oriundo de atitudes do gerente da função a ser exercida, enquanto a tutoria ou *mentoring* é a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais altos na organização.

O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e do potencial humano é o que torna uma organização com vantagem competitiva, requisito básico para o mundo dos negócios de hoje. Só vão sobreviver ou se tornarão líderes de mercado as empresas que considerarem o trabalho não apenas uma utilização de braços, mas acima de tudo o desenvolvimento da mente e da emoção.

Araújo (2010) lista algumas finalidades em se aplicar um programa de T&D:

- **Adequar a pessoa à cultura da empresa:** é comum que existam pessoas fora da sintonia com a cultura organizacional e o programa de T&D surge para auxiliar no alinhamento entre eles;
- **Mudar atitudes:** alterar as atitudes antiquadas das pessoas para torná-las inovadoras e modernas, se adequando assim aos novos tempos das organizações;
- **Desenvolver pessoas:** as pessoas são peças-chave na busca pelo sucesso organizacional, por isso a importância do constante aprendizado;

- **Adaptação das pessoas para lidar com modernização da empresa:** adequação das pessoas à nova realidade organizacional;
- **Desfrutar da competência humana:** utilizar a capacidade que o ser humano tem de aprender, ou seja, o potencial de adquirir novas habilidades e novos conhecimentos modificando comportamentos e atitudes;
- **Preparar pessoas para serem remanejadas:** fornecer oportunidades de aprendizagem não só em relação a sua atual posição, mas também visando outras posições que poderão vir a ser ocupadas num futuro próximo;
- **Passar informações adiante:** tarefas, normas, políticas, regulamentos, conhecimento em geral que sejam passados de treinador para treinando e vice-versa, em que o elemento fundamental desse processo é o conteúdo. No entanto, lembrando que a aprendizagem é uma via de mão dupla, no qual, não só o treinador ensina, como também não só o treinando aprende;
- **Reduzir custos na busca por objetivos empresariais:** ao utilizar as atividades de T&D, a organização passará a ter pessoas preparadas para uma nova realidade, seja para ela mesma ou para a empresa como um todo.

Contudo, entende-se que o desenvolvimento das pessoas precisa estar alinhado aos propósitos da empresa. Feito isso, o capital humano se sente em um novo cenário, rico de informações, de novos horizontes, com novos e desejados desafios que proporcionará ambiente favorável para a tão almejada excelência organizacional.

Alves (2018) realizou uma pesquisa junto à uma Cooperativa de Crédito Central sobre a viabilidade do programa de T&D na organização. Os resultados demonstram que as ações de treinamento e desenvolvimento são essenciais para o melhor desempenho das atividades desenvolvidas na instituição, tendo em vista que há aplicação dos conhecimentos adquiridos nessas ações, como também provocam mudanças nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Em forma de complementação e maior efetividade do processo, sugere-se a Avaliação de Desempenho do colaborador, que nada mais é que um acompanhamento sistemático do desempenho do indivíduo no trabalho, que considera o comportamento, avalia as metas estabelecidas, os resultados alcançados, bem como seu potencial. A partir disso, através de *feedback* da avaliação, deixar ciente quanto os pontos que precisa melhorar, desenvolver, como também falar sobre os pontos fortes, podendo buscar meios para aperfeiçoá-los.

Enfim, treinar e desenvolver pessoas tornou-se um diferencial competitivo, tendo em vista que as organizações são feitas de pessoas e quanto mais capacitadas estas estiverem, mais resultados poderão alcançar, além de desenvolverem-se pessoalmente. É crucial que a alta administração entenda a importância de investir no desenvolvimento do seu pessoal, em qualquer área de atuação, pois todo investimento tende a retornar a organização em forma de melhorias e resultados. Além disso, demonstra zelo pelo maior parceiro que organização possui, as pessoas, as quais, por sua vez se sentem valorizadas e motivadas.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) é o maior sistema financeiro cooperativo do país com mais de 4 milhões de associados e 2,7 mil pontos de atendimento. A cooperativa oferece ao associado serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, aquisição de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros. Ou seja, tem todos os produtos e serviços bancários, mas não é banco. Nesse sistema os clientes são os donos e por isso o resultado financeiro é dividido entre os cooperados. As cooperativas têm o propósito de trabalhar com uma gestão compartilhada oferecendo produtos e serviços financeiros que possibilitem o crescimento do indivíduo e da sua comunidade (SICOOB, 2019).

A singular da cooperativa que este estudo será realizado é a Sicoob Meridional do Brasil que nasceu a partir do anseio dos empresários na busca de soluções eficazes e alternativas para os assuntos financeiros, como forma de estabelecer uma concorrência saudável e de resultados para as comunidades.

O Sicoob Meridional foi fundado em 17 de Julho de 2002, com 26 cooperados que integralizavam quinhentos reais cada, totalizando treze mil reais em capital social. A inauguração oficial ocorreu em 03 de fevereiro de 2003, com a abertura de primeira agência no centro da cidade de Toledo/PR, a qual tinha apenas 5 colaboradores (SICOOB, 2019).

Em 2008, já eram 2.800 cooperados e o capital social em 3,5 milhões de reais. Nesse ano, inaugurou a segunda agência no bairro do Jardim Porto Alegre (Toledo/PR). Em 2009, o Sicoob Meridional transformou-se em cooperativa de livre admissão e nesse mesmo ano inaugurou a terceira agência na cidade de Vera Cruz do Oeste/PR. Em 2010, foi inaugurada a quarta agência na cidade de Terra Roxa/PR. Em 2012, foi inaugurada a quinta, sexta e sétima agências nas cidades de Guaíra, Santa Helena e Palotina, respectivamente. Em 2013, inaugurou a oitava, nona e décima agência em Toledo/PR, nos bairros, Grande Pioneiro, Jardim Panorama e Jardim Bressan. Em 2014, o Sicoob Meridional inaugurou sua décima primeira agência no bairro Coopagro, na cidade de Toledo/PR. Em 2015, inaugurou o novo centro administrativo e em 2016 expandiu para o estado do Rio Grande do Sul, inaugurando a décima segunda e décima terceira agência nas cidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves. Em 2018, inaugurou a décima quarta, décima quinta, décima sexta, décima sétima e décima oitava agência no estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Lajeado, Estrela, Cidade Alta, Cruzeiro e Perimetral respectivamente. (SICCOOB, 2019).

Atualmente o Sicoob Meridional possui mais de 37 mil cooperados e mais de 740 milhões de reais em recursos administrados. Conta com mais de 200 colaboradores que prestam aos cooperados e comunidades um relacionamento humanizado, com excelência no atendimento. O relacionamento virtual não deixa a desejar, pois está em constante evolução, porém no sistema de cooperativa é muito mais forte o contato pessoal. O cooperado não vai até a agência somente para pagar uma conta ou fazer um depósito, mas também para buscar uma consultoria que tire suas dúvidas, oriente e indique os melhores investimentos a serem feitos (SICCOOB, 2019).

O objetivo principal da cooperativa é o desenvolvimento da comunidade onde ela está inserida. Ser cooperativista é empreender e trabalhar em conjunto, ciente de que unidos somos mais fortes e conquistamos mais.

Missão

"Promover o desenvolvimento das nossas comunidades por meio do cooperativismo de crédito."

Visão

“Ser a principal instituição financeira do cooperado, reconhecida pela excelência no atendimento e propulsora do desenvolvimento das comunidades.”

Valores

"Transparência, Comprometimento, Respeito, Ética, Solidariedade, Responsabilidade, Excelência e Cooperativismo."

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O presente trabalho trata-se de estudo de caso, realizado na Cooperativa de Crédito do Sicoob Meridional do Brasil, mais especificamente nas agências localizadas em Toledo/PR, quais se avaliou o processo de treinamento de novos colaboradores do setor de caixas buscando diagnosticar o que deve ser melhorado para oferecer um atendimento de excelência ao cooperado que é um dos objetivos da visão da cooperativa.

O método utilizado foi de entrevista com os setores de Recursos Humanos (RH), Suporte e Tesourarias. No departamento de RH e no Suporte a entrevista foi feita com uma colaboradora. Do setor de tesouraria, a entrevista foi feita com 4 colaboradores, sendo as agências a qual estes pertencem, consideradas uma de grande porte e as outras três de pequeno porte. O tempo de duração de cada entrevista foi aproximadamente de uma hora, em que buscou-se saber se havia algum tipo de planejamento ou treinamento padrão para aplicar a capacitação e como era realizado.

Em entrevista com a colaboradora do setor de RH, a mesma informou que após a contratação, o primeiro contato do novo colaborador é com ela, que inicialmente tem-se uma conversa abordando os seguintes assuntos:

- Histórico do Cooperativismo;
- O que é uma cooperativa de crédito;
- Histórico Sicoob Meridional;
- Código de ética;
- Política de medidas de segurança;
- Política de uso de uniformes;
- Política de ponto;

- Política de segurança da informação;
- Sigilo bancário;
- Organograma do Sicoob Meridional;
- PLD/FT Prevenção a lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo.

Após a abordagem destes temas, é feita entrega dos documentos físicos ao colaborador sobre os assuntos para que se faça a leitura dos mesmos. No momento seguinte, é orientado ao novo colaborador a realização de cursos *online* de integração, os quais serão certificados pela Confederação, sendo eles:

- DNA Integração Institucional;
- DNA Integração funcional;
- DNA Sicoob Identidade Institucional.

Além destes cursos, o colaborador é direcionado a realizar cursos *online* específicos da função de caixa, como os de Rotina de Caixa e Combate a prevenção à fraudes que da mesma forma serão certificados pela Confederação.

O colaborador, posteriormente, é direcionado ao setor do suporte, onde o é orientado sobre procedimentos específicos de caixa, através de conversa informal. Segundo a colaboradora do suporte, não segue nenhuma programação específica e é orientado conforme normativas do cargo e aprendizados que ela teve do setor. É orientado também que faça a leitura do manual de caixa e da circular, disponíveis na Intranet, que normatizam as funções. Essas duas etapas, do RH e suporte, ocorrem no Centro Administrativo da Cooperativa.

Por último, o colaborador é então direcionado ao Ponto de Atendimento (PA), para o qual foi contratado, para que o tesoureiro faça a capacitação operacional do mesmo no cargo. Cada tesoureiro relatou a forma de como conduz o treinamento, sendo que em todos os casos não há um treinamento padrão, nem mesmo uma orientação de como deve ser realizado essa capacitação. Cada um realiza de uma forma, em sua maioria, do jeito que foi ensinado a ele próprio.

Praticamente a execução do treinamento é a mesma em todas as agências. De início acontece uma conversa informal com o novo colaborador, orientando sobre procedimentos operacionais do caixa, normas que devem ser seguidas, maneiras de comportamento, dentre outras particularidades do cargo. Em nenhum dos casos

tem-se um roteiro dessa preparação. Quem está no papel de treinador/instrutor vai repassando as informações conforme for lembrando no decorrer da conversa.

Depois de finalizado esse compartilhamento de conhecimento, o novo colaborador é orientado a ler a circular que normatiza o cargo. Em seguida o responsável direciona o novo colaborador ao local onde irá observar outro colega no atendimento ao cooperado. Nos PAs menores, é o próprio tesoureiro que faz o treinamento, pelo fato de ter somente um caixa e um tesoureiro na agência.

Esse processo observatório de aprendizado, em duas das agências pesquisadas, ocorre durante apenas meio período, depois o novo colaborador já começa a operar no caixa, sempre sob observação e orientação do colega que tem mais experiência no cargo. Nas outras duas, o prazo do processo de observação é de dois dias, sendo que no terceiro dia o novo colaborador começa a operar no caixa também sob orientação do colega.

Conforme depoimentos dos tesoueiros, alguns treinados aprendem mais facilmente, outros têm mais dificuldade, mas essa capacitação tem duração de no máximo uma semana. Depois disso, o colaborador iniciará o atendimento sozinho, solicitando auxílio somente quando achar necessário.

Todos os tesoueiros relatam sobre a dificuldade em treinar esses novos colaboradores, principalmente pela questão da disponibilidade do instrutor, já que para treinar alguém, é necessário tirar outro colaborador ou ele próprio do atendimento ao público, o que na maioria das vezes causa insatisfação por parte dos cooperados, devido à demora no atendimento. A insegurança dos novos colaboradores também é um ponto negativo, que segundo eles, se deve ao fato da rotina tumultuada, qual muitas vezes impede a realização de um treinamento mais efetivo, já que é necessário conciliar a demanda do dia a dia com a realização da capacitação.

Ainda em relação aos relatos dos tesoueiros, os mesmos acreditam que deveria ter também mais treinamento contínuo com relação às atividades do cargo. Atualmente não se oferece muito treinamento e as alterações de normativas são enviadas por e-mail, o que torna a interpretação um pouco confusa. Embora no e-mail a pessoa se disponibilize em caso de dúvidas, o ato de entrar em contato para sanar as mesmas acaba não ocorrendo e fazem o procedimento conforme acreditam estar correto.

4 PROPOSTA TÉCNICA

De acordo com a pesquisa, observa-se que o sistema de treinamento de novos colaboradores no setor de caixa é insatisfatório. É um processo que, em partes, não tem um planejamento adequado e também não se faz nenhuma avaliação do aprendizado desse novo integrante da cooperativa.

O processo de integração segue uma programação, com assuntos definidos que orienta o novo colaborador sobre normas de conduta conforme visão, missão e valores da cooperativa. É um processo bem estruturado que atende aos requisitos desse tipo de treinamento. Já o treinamento específico para o cargo deixa a desejar pelo fato de não ter um planejamento. É aplicado conforme cada instrutor acredita ser necessário para aprender a desempenhar as funções.

Diante do problema exposto seguem algumas sugestões para o treinamento. Assim, o Quadro 1 apresenta um planejamento do programa de treinamento de colaboradores do setor de caixa.

QUADRO 1 - PLANEJAMENTO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Etapas	Descrição	Responsável/Local	Tempo	Benefícios Esperados
Treinamento no Centro Administrativo de novos colaboradores do setor de caixa	Treinamento de integração à Cooperativa e de rotinas do cargo através de transmissão de informações embasados em regras, regulamentos e manuais	Instrutor de Gestão de Pessoas/ Centro Administrativo	1 dia	Uniformidade nos procedimentos
Treinamento <i>in loco</i> para novos colaboradores do setor de caixa	Capacitação do sistema operacional do caixa para reforço dos conceitos, desenvolvimento de habilidade para execução das transações, manuseio de máquinas e equipamentos	Instrutor de Gestão de Pessoas/ Agência	4 dias	Treinamento operacional efetivo conciliando teoria e prática
Simulação computacional para novos colaboradores do setor de caixa	Oferecer solução de simulação de agência para reforço dos conceitos, desenvolvimento de habilidade para a execução das transações, manuseio de máquinas e equipamentos	Instrutor de Gestão de Pessoas/ Centro Administrativo	4 dias	Treinamento <i>in job</i> de situações reais
Material de apoio para novos colaboradores do setor de caixa	Cartilha com informações referente ao assunto abordado no treinamento	Instrutor de Gestão de Pessoas/ Agência	2 dias	Material prático e didático para consulta, caso necessário

Avaliações para novos colaboradores do setor de caixa	Avaliações escrita, sobre conteúdo teórico e operacional apresentado no treinamento	Instrutor de Gestão de Pessoas/ Agência	1 hora	Avaliar o nível de aprendizado
Normativa para todos colaboradores do setor de caixa	Treinamento sobre alterações de normativas/procedimentos	Instrutor de Gestão de Pessoas/Video conferência		Manter informados e atualizados os envolvidos quanto às alterações
Treinamento contínuo para todos colaboradores do setor de caixa	Treinamento conforme necessidade demandada	Instrutor de Gestão de Pessoas/ Centro Administrativo	1 dia	Equipes mais preparadas e produtivas

FONTE: O autor (2019)

No primeiro dia sugere-se integração do novo colaborador à cooperativa. Esse processo ocorrerá durante meio período (manhã). No período da tarde, será realizado treinamento sobre as rotinas de caixa, de acordo com normas e regulamentos, nesta parte serão tratados assuntos relacionados à função, como atendimento, cheques, boletos, transferências bancárias, saques e depósitos, pagamentos e recebimentos, funcionalidades dos cartões, cadastramentos de senhas, liberação de computadores e dispositivos móveis, entre outros.

No segundo dia o novo colaborador é direcionado à agência para o treinamento operacional com duração de quatro dias. Nessa etapa, aprenderá todo o passo a passo para realização das transações/operações no sistema. Outra sugestão para essa etapa, seria a implementação de um simulador computacional no Centro Administrativo para oferecer o mesmo tipo de treinamento, só que com simulações das situações reais, com realização do mesmo período de tempo.

Depois de finalizado o processo de treinamento teórico e prático, sugere-se a entrega de uma cartilha (Apêndice 1) contendo informações sobre os assuntos abordados no mesmo, como orientações de dicas de comportamento, atendimento ao público, organização do ambiente de trabalho, informações das ações relacionadas às funções, assim como a rotina de caixa e passo a passo das funcionalidades do sistema que será utilizado. Isso acontecerá no quinto dia e o colaborador terá 2 dias para desfrutar desse material, sendo que somente depois fazer a avaliação, esta será realizada no 7º dia.

As avaliações (Apêndices 2 e 3) serão aplicadas com tempo para realização de uma hora, abordando conteúdo ministrado no treinamento específico do cargo (teoria e prática) com perguntas abertas ou fechadas e o treinado terá que atingir 70% dos acertos das questões para classificar como aprovado e apto para exercer a função. Caso contrário, terá que fazer novamente todo esse processo de treinamento do cargo até que se obtenha o nível esperado do aprendizado.

As últimas duas etapas estão relacionadas ao treinamento contínuo. As normas regidas pelo Banco Central podem, a qualquer momento, sofrer alterações e consequentemente mudanças nos procedimentos. Sugere-se esse repasse de informações aos envolvidos para mantê-los atualizados e capacitados para realização correta de tais operações. Pode ser enviado um e-mail aos envolvidos informando o dia e horário da realização do treinamento (via videoconferência) desde que este seja aplicado com no mínimo um dia de antecedência da data da vigência das alterações.

Ainda com relação ao treinamento contínuo, sugere-se realizar treinamentos sobre o cargo sempre que necessário, conforme demanda. Para isso é necessário que os tesoureiros (responsáveis pelo setor) façam o diagnóstico das necessidades dos mesmos e encaminhe a solicitação/sugestão ao seu superior. Para esse tipo de treinamento é recomendado que se realize de maneira presencial, envolvendo todos os colaboradores do setor e com realização no Centro Administrativo ministrando com carga horária de 08 horas.

Com a proposta sugerida, espera-se uma capacitação do pessoal mais assertiva em que as habilidades, conhecimentos, atitudes tornam-se mais desenvolvidos resultando em equipes mais bem preparadas, mais produtivas e que contribuem melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.

5 CONCLUSÃO

Treinar e desenvolver pessoas são aspectos fundamentais para atingir um diferencial no mercado altamente competitivo em que as empresas estão inseridas. As organizações já estão cientes de que seus colaboradores são elementos fundamentais para o sucesso dos negócios. De modo o recurso destinado à capacitação é visto como investimento e não mais como despesa.

Considerando este cenário e após analisar a situação problema do presente estudo, identificou-se a necessidade de aplicar treinamentos mais bem estruturados, com programas e objetivos pré-definidos. Assim, surge a gestão de pessoas, atuando como forma de guiar a organização para um melhor desenvolvimento de seus colaboradores. Pelo treinamento e desenvolvimento, as pessoas tendem a adquirir mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamento que resulta em um melhor desempenho das atividades.

Sendo assim, o plano de ação sugerido buscou suprir as necessidades diagnosticadas a fim de otimizar o processo de treinamento. A aplicação das soluções sugeridas trará à organização, colaboradores mais preparados para desempenhar suas funções, e conseqüentemente resultará em excelência no atendimento.

As pessoas devem sentir-se adequadas ao seu cargo e às competências exigidas pela sua função. Devem estar preparadas para a execução das tarefas no cargo atual, mas também para atuar em situações mais complexas o que demanda a necessidade de aprendizado contínuo. Pessoas satisfeitas produzem mais e as insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa causando a rotatividade de pessoal. Investimentos da qualificação e satisfação do colaborador podem ser fatores determinantes na retenção profissional.

As empresas devem ser incentivadoras e apoiadoras no processo de desenvolvimento de cada colaborador. A empresa que investe em treinamento e desenvolvimento de pessoal garante uma maior produtividade, melhor eficiência, maximização do tempo, otimização de resultados, melhor qualidade nos produtos ou serviços prestados e a satisfação do colaborador. O treinamento é um processo que não tem fim, mas sim, uma continuidade. O treinamento é de responsabilidade da organização, porém a carreira profissional é de responsabilidade do colaborador.

Contudo, além do treinamento para novos colaboradores de caixa, sugere-se outras capacitações para novas funções que esse colaborador possa vir exercer. Incentivar as promoções na empresa é algo motivador que impulsiona as pessoas à novos desafios atendendo ao novo perfil das organizações que são as equipes multifuncionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, I. N. C. **A relação entre as ações de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito central**. 2018. 80 p. Monografia (bacharel em administração). Instituto federal de educação, ciência e tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2018.
- ARAÚJO, L. C. de. **Gestão de Pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**: Estratégias e integração organizacional. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, A. V. de. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating training programs: the four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
- MARQUES, J. R. **Conceito e Definição de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 03 de abr. de 2019.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Mason, OH: South-Western/Thomson, 2003.
- MILKOVICH, G. T.; BOURDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAES, R. M.; DRAGO, A. A. Gestão por competência: estratégia para potencialização do capital humano no setor bancário: estudo de caso no banco do estado do Pará. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 2, n. 3,

jun. 2015. ISSN 2358-1948. Disponível em:
<<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/95>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

POZAS, O. H; JAUREGUI, K. L. A snapshot of training practices in Peru. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 28, n. 124, p. 67-85; jul./set. 2012.

SICOOB. **Sicoob Meridional**: Toledo 4351. Disponível em:<
<http://www.sicoobunicoob.com.br/minha-cooperativa/sicoob-meridional/a-cooperativa/>>. Acesso em: 15 de mar. De 2019.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F.; ALKETA, P. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. – São Paulo: Editora Gente, 2006.

APÊNDICE 1 – CARTILHA DA FUNÇÃO DE CAIXA

Seja bem-vindo ao Sistema Cooperativo Sicoob Meridional do Brasil!
Estamos felizes por você fazer parte do nosso quadro de colaboradores!

Este material foi elaborado com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos dando ênfase nas ações relacionadas à sua função. É importante dizer que o seu crescimento profissional depende muito de sua motivação e esforço pessoal.

De acordo com a nossa Visão: “Ser a principal Instituição financeira do cooperado, reconhecida pela **excelência no atendimento** e propulsora do desenvolvimento das comunidades”, destacam-se duas habilidades fundamentais para atender ao propósito da excelência no atendimento:

Competência interpessoal: é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma a atender às necessidades de cada uma e às exigências da situação. A competência interpessoal exige principalmente, cortesia, respeito, tolerância, flexibilidade e sensibilidade.

Comunicação interpessoal: a comunicação eficiente consiste em falar de forma a ser compreendido pelas outras pessoas, assim como compreender as respostas emitidas. A comunicação interpessoal exige principalmente objetividade, clareza, atenção, empatia, espontaneidade.

No entanto para prestar um bom atendimento, o primeiro passo é estar bem consigo mesmo. Sabe-se que nem sempre isso é possível, pois às vezes problemas pessoais acabam interferindo no ambiente de trabalho, reduzindo a produtividade, comprometendo os serviços e deixando o atendimento a desejar. Porém, é preciso sempre estar atento aos seus sentimentos, suas emoções, sua disposição para executar as tarefas. É essencial a prática de certos padrões de conduta, indispensáveis à credibilidade e à confiança depositadas em seu trabalho.

Portanto não é somente do seu humor que depende o bom atendimento, mas também do cooperado. Independente da circunstância dê um sorriso, deseje-lhe um bom dia (boa tarde) e quando se despedir, agradeça e diga um até logo.

Em sua profissão é fundamental saber lidar com as pessoas, informá-las e orientá-las em suas dúvidas, suprimindo suas necessidades.

Depois dessa breve orientação, vamos para a parte prática relacionada ao cargo:

- É fundamental a pontualidade no trabalho. Chegar atrasado além de revelar certa falta de responsabilidade, traz consequências desagradáveis para o resto do dia;
- Seu dia de trabalho iniciará com rotina de procedimentos internos: Compensação, devolução de cheques, efetivação de depósitos feitos nos ATMs, organização do movimento de caixa. Todas essas tarefas deverão ser executadas antes do início do atendimento ao público (10 h);
- Prepare o ambiente de trabalho para agilizar e prestar um bom atendimento: antes de começar atender, verificar se possui canetas, régua, carimbos, clips, borrachinhas, bloco de aviso de lançamento, troco e moedas ao seu alcance. Itens essenciais para desempenhar suas tarefas. Além disso, mantenha sempre o guichê limpo e organizado;
- A função de caixa exige muita agilidade e concentração. No entanto evite conversas paralelas com outros colaboradores ou bate papo com cooperados no momento de efetuar as operações. Isso pode causar erros nos procedimentos e gerar transtornos desnecessários como diferenças de caixa ou até mesmo retrabalho;
- Processamento de malotes: recebê-los lacrados e com controle de entrega. Atentar para as informações do mesmo, pois o malote deve ser processado conforme descrição do protocolo. Sempre devolver no malote as borrachinhas e clips enviados pelo cooperado, assim como mandar organizado os documentos do mesmo. Caso haja algum procedimento no malote que não será possível o processamento do mesmo ou se houver alguma divergência, deve-se entrar em contato por telefone com o responsável pelo malote da empresa, avisá-lo e pedir um e-mail para que seja formalizado o ocorrido. Também é importante informar ao gerente da conta desse cooperado, colocando-o em cópia no e-mail;

- Seja proativo! Sempre terá algo para fazer além do atendimento ao cooperado: talonários para dar entrada no sistema e arquivar, dar entrada no sistema dos cartões de crédito, processamento de malotes, efetivação dos depósitos feitos no ATM, fragmentação - do **lixo** (diário), de **envelopes** depositados no ATM com mais de 30 dias de efetivação; de **cheques** depositados pela compensação com mais de 60 dias; **boletos** de outros bancos pagos no caixa após 10 dias do recebimento; conferência do estoque de talonários conforme constante no sistema a cada 06 meses, além de outras tarefas que forem surgindo eventualmente conforme demanda;
- No final do expediente, antes de fazer o fechamento do caixa, relacionar os malotes feitos no dia, além de checar se todos foram efetivamente processados para não ter risco de ficar algum malote por fazer e causar transtorno para o cooperado e para a cooperativa. Além de colocar em dúvida a confiança que o cooperado tem em nosso trabalho.

Embora você tenha acesso ao Manual de caixa e a circular que orienta e normatiza as atividades da sua função serão apresentados a seguir alguns procedimentos que irão complementar esses documentos e facilitar o desempenhar das suas tarefas no dia a dia:

CHEQUE

É uma ordem de pagamento à vista e um título de crédito. Portanto, você pode pagar um cheque pré-datado (para data futura), pois essa forma de pagamento é um acordo comercial entre o emitente do cheque e o beneficiário. Do ponto de vista da operação comercial, divergências devem ser tratadas na esfera judicial.

O cheque pode ser emitido de três formas:

- Nominal (ou nominativo) à ordem: só pode ser apresentado ao banco pelo beneficiário indicado no cheque, podendo ser transferido por endosso do beneficiário;
- Nominal não à ordem: só pode ser apresentado ao banco pelo beneficiário indicado no cheque e não pode ser transferido pelo beneficiário, e;
- Ao portador: não nomeia um beneficiário e é pagável a quem o apresente ao banco sacado. Não pode ter valor superior a R\$ 100,00.

Para tornar um cheque não à ordem, basta o emitente escrever, após o nome do beneficiário, a expressão “não à ordem”, ou “não-transferível”, ou “proibido o endosso”, ou outra equivalente.

Cheque de valor superior a R\$100,00 tem que ser nominal, ou seja, trazer a identificação do beneficiário. O cheque de valor superior a R\$100,00 emitido sem identificação do beneficiário será devolvido pelo motivo ‘48 - cheque emitido sem identificação do beneficiário - acima do valor estabelecido’.

COMPENSAÇÃO DE CHEQUES

É a conferência por imagem de cheques (frente e verso) da Cooperativa depositados em outros bancos. Acesso ao sistema de conferência de cheques pela Compensação:

Sisbr - Nova Compe/conferência de cheques/conferência de assinaturas/conferência de lotes/selecionar o PA/pesquisar.

Você deverá também gerar e imprimir o relatório dos cheques da compensação acima de 5.000,00 para ligar confirmando a emissão dos mesmos e para anotar no relatório o horário da ligação e com quem foi confirmado. Acesso:

Sisbr – Conta corrente/relatórios/lançamentos/lançamentos por conta/valor mínimo: 5.000,01 e o valor máximo não altera/selecionar PA/modalidade todas/histórico: 3, 4 e 5/ok

- Essa conferência deve ser finalizada no máximo até às 11:00 h, porém o ideal é que termine antes das 10:00 h devido ao horário de atendimento ao público. Com exceção dos cheques VLB (cheques emitidos a partir de R\$ 250.000,00) que deverá ser dada prioridade de conferência, pois possui horário diferenciado para devolução: até as 09:30 h. O ideal é que esses cheques VLB sejam conferidos no primeiro horário (08:30 h) já que depende também de confirmação de emissão do cooperado;

- O primeiro passo a ser analisado em uma conferência de cheque são os códigos de segurança que consta no cheque e deve ser idêntico aos códigos de segurança gerados pelo sistema da compe, caso contrário deve-se fazer a devolução do mesmo. Depois, verifica se a assinatura do cooperado confere com a disponível no cartão de assinatura no sistema. Após isso se analisa a formalidade do mesmo e depois o nominal;
- Quando houver cheques acima de R\$ 50.000,00 na compensação, o mesmo deverá ser analisado a formalística do cheque, confirmar a emissão com o cooperado, informar horário e com quem confirmou no relatório e posteriormente visar, pegar visto do gerente do PA e enviar para o suporte para aprovação;
- Cheques preenchidos com caneta diferente de preta ou azul podem ser aceitos, porém no processo da microfilmagem podem ficar ilegíveis;
- Cheques com divergência no numeral e extenso do mesmo, o que prevalece é o extenso. Deve-se conferir o cheque e enviar e-mail para o financeiro@sicoobmeridional.com.br para que o mesmo solicite o acerto por DAD. Com relação à indicação do valor correspondente aos centavos, não é obrigatória a grafia por extenso, desde que o valor integral seja especificado em algarismos no campo próprio da folha de cheque; ou a expressão "e centavos acima" conste da folha de cheque, grafada pelo emitente ou impressa no final do espaço destinado à grafia por extenso de seu valor;
- Cheques com dois valores por extenso prevalecerá o menor valor;
- Cheques devolvidos mais de uma vez pelo motivo 39 (compensação): se novamente não for possível a visualização para a conferência do cheque e o mesmo estiver como "TD 433" deve ser confirmada a emissão junto ao cooperado e anotar no relatório dos cheques acima de R\$ 5.000,00 e conferir o mesmo. Essa devolução com a informação "TD 433" não permite devolução, pois a outra instituição garante a visibilidade das informações e a formalística do mesmo. Porém, se for devolvido mais de uma vez pelo motivo 39 e o mesmo não apresentar como "TD 433" deverá ser devolvido novamente pelo motivo 39, quantas vezes for necessário;
- Existem dois prazos que devem ser observados para pagamentos dos cheques:

- prazo de apresentação, que é de 30 dias, a contar da data de emissão, para os cheques emitidos na mesma praça (cidade) do banco sacado; e de 60 dias para os cheques emitidos em outra praça (cidade); e

- prazo de prescrição, que é de 6 meses decorridos a partir do término do prazo de apresentação.

Mesmo após o prazo de apresentação, o cheque é pago se houver fundos na conta. Se não houver, o cheque é devolvido pelo motivo 11 (primeira apresentação) ou 12 (segunda apresentação), sendo, neste caso, o seu nome incluído no CCF.

Quando apresentado após o prazo de prescrição, o cheque é devolvido pelo motivo 44, não podendo ser pago pelo banco, mesmo que a conta tenha saldo disponível. No caso de prescrição, sendo da mesma cidade o cheque de onde é depositado prazo é de 6 + 1, em caso de cidades diferentes, é de 6 + 2 da data de emissão. (Esse procedimento vale também para cheques pagos na boca do caixa);

- Quando a imagem apresentada na compe for um cheque cruzado com a descrição "VÁLIDO SOMENTE PARA DEPÓSITO NA CONTA DO FAVORECIDO/BENEFICIÁRIO" e **somente constar a descrição nominal do favorecido/beneficiário** a cooperativa deverá verificar se o nome do favorecido/beneficiário é o mesmo no campo nominativo da imagem do cheque. Caso negativo, devolver pelo motivo 33. Se na imagem do cheque cruzado apresentar a descrição "VÁLIDO SOMENTE PARA DEPÓSITO NA CONTA DO FAVORECIDO/BENEFICIÁRIO" e **somente constar o número da conta do favorecido/beneficiário**, a cooperativa deverá verificar se a informação constante no campo "Conta Dep. (campo dados logico do remetente)" é o mesmo indicado na descrição. Caso negativo, devolver pelo 33;

DEVOLUÇÃO DE CHEQUES

São cheques de outros bancos depositados em nossa Cooperativa. O prazo de compensação é de 1 dia útil. O procedimento de devolução de cheques: emitir relatório e avisos de lançamentos, carimbar no verso do cheque com a data da devolução e preencher o motivo, carimbar no verso do aviso de lançamento para preencher a data e coletar a assinatura no momento da retirada do mesmo, devem ser feitos no primeiro horário até no máximo às 10h. Além de entrar em contato com o cooperado informando-o sobre a devolução do cheque. Caso não seja possível falar com o cooperado, anotar no aviso de lançamento a data e horário da tentativa para que fique registrado.

Acesso ao relatório dos cheques devolvidos:

Sisbr – Conta corrente/corporativo/compensação sua remessa/devolução de cheques depositados/Pac por cliente: todos/Pac acolhedor: o PA.

Acesso para gerar os avisos de lançamento:

Sisbr – Conta corrente/relatórios/aviso de lançamentos/deixar marcado só devolução de depósitos/cooperativa: o PA

- Cheques devolvidos pelo motivo 39 - cheques de outros bancos - (será orientado pelo financeiro via e-mail): primeiro deve apor o carimbo de devolução com o motivo informado pelo banco sacado. Depois acessar a opção no sistema de caixa 92 – operações do terminal e 23 – digitalização de cheques devolvidos no módulo caixa e aparecerá a seguinte tela:

Plataforma de Caixa

OPERAÇÕES DO TERMINAL - DIGITALIZAÇÃO CHEQUES DEVOLVIDOS

Produto: CAIXA ☐ Intercred Cooperativa:

Cheques Pendentes:

Banco	Agência	DV2	Compe	Nro. Cheque	TPF	DV1	Conta	DV3	Valor	Ag. Dep.	CC Dep.	Cod. Motivo	Descrição	Qtd. Dev.
756	4002	1	452	051962	5	9	00000500243	3	8,00	3268	00000000015	39	IMAGEM FORA DO PADRÃO	1
839	0014	4	088	000107	5	9	000469340003	2	344,15	3268	000000140058	39	IMAGEM FORA DO PADRÃO	1

Cheques Digitalizados:

Banco	Agência	DV2	Compe	Nro. Cheque	TPF	DV1	Conta	DV3	Valor	Ag. Dep.	CC Dep.	Cod. Motivo	Descrição	Qtd. Dev.
-------	---------	-----	-------	-------------	-----	-----	-------	-----	-------	----------	---------	-------------	-----------	-----------

Total cheques capturados: 0

A tela acima apresenta ao operador, no campo “cheques pendentes”, todos os cheques devolvidos cuja reapresentação se faz obrigatória.

A tela apresenta ainda o campo “qtd. Dev” que indicará quantas vezes o cheque foi devolvido pelo banco destinatário devido a má qualidade da imagem. Neste caso:

- Quando a informação do campo for **diferente** de “1” o sistema efetuará a captura dos dados e remessa do documento já com o TD (tipo de documento) 433 ou 439.
- Quando a informação do campo for “1”, o sistema solicitará informações complementares como no exemplo abaixo.

A partir de tais informações, o operador deverá providenciar a captura da imagem do documento (cheque) a ser reapresentado. Porém, antes de executar o procedimento de digitalização do cheque, o operador deverá, obrigatoriamente, informar de qual produto se originou a compensação do cheque, dentre as opções existentes no sistema, conforme demonstrado na tela exemplificada abaixo (em destaque):

OPERAÇÕES DO TERMINAL - DIGITALIZAÇÃO CHEQUES DEVOLVIDOS

Produto: CAIXA ☐ Intercred Cooperativa:

Cheques

- CAIXA
- COBRANCA
- CONTA CORRENTE
- TITULOS DESCONTADOS

Banco	Agência	DV2	Compe	Nro. Cheque	TPF	DV1	Conta	DV3	Valor	Ag. Dep.	CC Dep.	Cod. Motivo	Descrição	Qtd. Dev.
-------	---------	-----	-------	-------------	-----	-----	-------	-----	-------	----------	---------	-------------	-----------	-----------

Em seguida, o operador deverá inserir o documento na leitora e clicar na opção **digitalizar**. Caso o cheque tenha sido devolvido pelo banco destinatário pela primeira oportunidade, conforme explicado anteriormente, o sistema apresentará questionamento ao operador (em destaque, abaixo), que deverá adotar um dos procedimentos descritos a seguir:

Confirmação do Motivo de Devolução

Comp	Banco	Agência	UF	Conta	C2	Serie	Linhas Nº	C3	R\$
452	756		7		9	001	051962	6	8,00

Pague por este
Cheque a quem não tem

050 2201

JUNIOR EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA

ou à sua ordem

85 29 de 05 de 99

SAP SUL Q. 6 LT. 1 - ED. STJ S.
BRASILIA
TEL.: (061) 319-8338 DF

BANCOOB
BANCO COOPERATIVO DO BRASIL S.A.

ABERTURA: 17/06/1998 D.L.: 149650 SSP DF

4520519625* 300005001430

Motivo de Devolução: (39 - IMAGEM FORA DO PADRÃO)
A nova imagem capturada regulariza o motivo que causou a devolução anterior deste documento?

Sim Não Fechar

Caso a nova imagem capturada não apresente a qualidade necessária à completa visualização pelo banco destinatário, o operador poderá acionar a tecla "ESC" e efetuar a recaptura por quantas vezes for necessário até que a imagem apresenta a nitidez desejada. Quando isso ocorrer, o operador deverá clicar sobre a opção "SIM" e o cheque será, então, encaminhado com o TD 30 ou 34, indicando a presença de imagem digital do documento.

Caso não seja possível a captura legível, o operador deverá clicar sobre a opção "NÃO", oportunidade em que o sistema solicitará a confirmação da remessa do cheque com os TDs 433 ou 439 (com imagem sem a nitidez requerida), por meio da mensagem abaixo:

Atenção

A confirmação do procedimento abaixo implica que a Cooperativa está assumindo a responsabilidade quanto à formalística do cheque pelo banco destinatário.

Confirma mesmo assim o envio do cheque para a compe sem a regularização do motivo de devolução (39 - IMAGEM FORA DO PADRÃO)?

Sim Não

Para o encaminhamento do documento no modelo citado no item anterior, o operador deverá clicar sobre a opção "SIM" desta tela.

Deve-se repetir o procedimento para todos os cheques constantes do campo "TDs pendentes".

Registrar Operação

Para concluir a operação, o operador deverá pressionar o botão

Os cheques cujas imagens foram corretamente digitalizadas pela cooperativa serão eliminados do referido campo, passando a constar no campo "Cheques digitalizados", assegurando ao operador o completo êxito na realização dos procedimentos descritos.

Nos casos em que a devolução envolve cheque recebido pela cooperativa em operações intercredis, o operador deverá, na tela de trabalho:

- Clicar sobre a opção "Intercredis";
- Inserir o código da cooperativa para a qual o depósito (crédito) foi realizado, no campo "Cooperativa";
- Clicar sobre a opção "listar".

Com esses procedimentos, os dados dos cheques que se enquadram nesta condição serão mostrados na tela "Cheques Pendentes", devendo o operador adotar todos os procedimentos relacionados à captura das imagens explicados anteriormente, até que não mais existam documentos a serem reprocessados;

- Fica proibido o preenchimento de qualquer informação faltante nos cheques depositados por outras instituições financeiras que venha a ser devolvido pelo motivo 31. Deve-se entrar em contato com o responsável pela conta e solicitar que o mesmo retire o cheque para devidas correções e após isso se possível realizar o depósito. Cheques devolvidos pelo motivo 48 pode ser colocado nominal de acordo com a conta que foi depositada anteriormente. Tomar muito cuidado na hora do depósito em verificar se há nominal nos cheques acima de R\$ 100,00, para que não tenha devoluções por esse motivo;
- Cheques devolvidos pelos motivos 37, 38 e 41 implicará obrigatoriamente na reapresentação dos documentos. Em nenhuma hipótese o cheque pode ser **carimbado e entregue ao cooperado**.
- O cheque devolvido que for retirado, somente pode ser entregue ao próprio cooperado (quem assina pela conta ou que tenha procuração) ou por terceiro mediante autorização formal. As autorizações estão disponíveis na Intranet – busca de cooperado/digita número da conta ou nome/documentações/Autorização de cheques devolvidos a terceiros;
É obrigatório a coleta da assinatura no verso do aviso de lançamento do cheque, assim como sua conferência conforme autorização, a data da retirada, carimbo e visto do caixa que fizer a entrega.

É de suma importância o conhecimento dos motivos de devoluções dos cheques para que na hora da devolução dos mesmos, você saiba quais podem ser reapresentados, quais não podem ser entregues ao cooperado e quais devem ser entregues à ele.

DOC E TED – Transferências de crédito entre bancos

- **DOC** – Documento de crédito, transferência bancária limitada à R\$ 4.999,99. O valor é creditado na conta do beneficiário no dia útil subsequente, para transações feitas até às 21h59, visto que o documento transita pela compensação. Após esse horário, o dinheiro será transferido no segundo dia útil subsequente. No caso de devolução do DOC, o valor será creditado para o emitente (conta de origem) no segundo dia útil após emissão;
- **TED** – Transferência Eletrônica Disponível, transferência bancária sem limites de valor. O valor é creditado na conta do beneficiário poucos minutos após sua autorização desde que feita até às 17:00 h. Se agendar uma TED após esse horário, o valor só aparecerá na conta do beneficiário no dia útil seguinte. Para realizar DOC ou TED o emitente vai precisar do nome completo do beneficiário, CPF ou CNPJ, os dados bancários (banco, agência e conta) e o tipo de conta (corrente ou poupança). Se algum dado estiver incorreto o dinheiro volta para a conta do emitente da TED;

O valor da tarifa, tanto do DOC quanto da TED, feita no caixa é de R\$ 13,00 (PF e PJ) e pelo ATM ou Sicoobnet é de R\$ 7,00

OUTRAS OPERAÇÕES DIVERSAS FEITAS NO CAIXA QUE ACHAMOS INTERESSANTE QUE VOCÊ TENHA CONHECIMENTO:

- Para saques superiores a R\$ 5.000,00 até R\$ 49.999,99 deve ter provisionamento no prazo mínimo de 1 dia útil de antecedência. No caso de saques de valor igual ou superior à R\$ 50.000,00 o prazo de provisionamento é de no mínimo 3 dias úteis de antecedência;
- Toda **movimentação em espécie** de saque e depósito no valor de R\$ 10.000,00 ou acima deverá ser feito o relatório de movimentação em espécie na Intranet: na opção PF/extra caixa COAF/Novo/COAF/depósito ou saque/preencher as informações e finalizar. Depois clicar sobre o lançamento feito e ir na opção relatório COAF para gerar o relatório, imprimir, carimbar, vistar e colocar no movimento de caixa. Sempre perguntar ao cooperado o destino e origem do valor para informar no documento. **Provisionamento de saque** de valor igual ou superior a R\$ 50.000,00 também é obrigatório fazer o relatório de movimentação em espécie. Lembrando que o relatório deve ser feito conforme lançamento no extrato do cooperado. EX: se foi feito um depósito de 10.000,00 e outro de 20.000,00 não pode ser feito um documento só, mas sim, conforme os lançamentos;
- Todo boleto de valor igual ou superior à R\$ 10.000,00 não pode ser realizado o recebimento em espécie. Deverão ser recebidos por meio de débito em conta corrente, cartão, cheque ou outros meios eletrônicos. Quando o cooperado não estiver de posse do cartão ou cheque, o débito em conta deverá ser feito na opção específica 04/03 que será feito o débito e pagamento do boleto na mesma operação. No cartão, fazer na opção 92/25: é necessário fazer a operação do débito no cartão

primeiro e depois o pagamento do boleto, pois no momento da quitação o sistema só efetivará se fizer a vinculação com o pagamento com cartão feito anteriormente. Com o cheque e na opção 92/24 que também deve ser feito antes de pagar o boleto para fazer a vinculação;

- Lembrando que em toda operação, o recebimento deve ser feito antes da quitação de qualquer documento para evitar estornos dos mesmos, caso não haja saldo na conta do cooperado. Isso porque no convênio *on-line* não será possível fazer o estorno do pagamento depois de efetuado. Recebimentos em dinheiro também deverão ser recebidos e conferidos antes de efetuar qualquer operação;

- Cheque cruzado significa que o cheque somente pode ser pago mediante crédito em conta. No entanto só pode ser aceito em caso de depósito;

- SAQUE DE CHEQUE NA BOCA DO CAIXA: é obrigatório identificar o último endosso, ou seja, a pessoa para quem estamos pagando. Se o cheque estiver nominal a uma pessoa física ou jurídica e estiver assinado no verso e o mesmo foi passado a um terceiro, que pode sacar apresentando somente o seu documento. Se o cheque estiver nominal a pessoa jurídica e a própria vir sacar, aí sim deve ser exigido o contrato social para identificar se a pessoa realmente responde pela empresa e o mesmo para pessoa física mediante apresentação de documento com foto. Outra situação que deve ser feita, quando o caixa for pagar um cheque que esteja nominal e endossado e foi passado a um terceiro, favor colocar no verso do cheque:

- Pago à: (nome completo da pessoa que está sacando em letra maiúscula);

- RG/CNH/Carteira profissional/Passaporte ou seja, documento que tenha foto;

- Data de emissão do documento;

- Órgão expedidor.

É permitido a utilização da CNH vencida como documento de identificação. Somente não serão aceitos documentos vencidos há mais de 10 anos;

- É permitido fazer pagamento de cheques na boca do caixa para pessoas com 16 anos ou mais, mediante apresentação de documento com foto;

- Antes de devolver qualquer cheque da própria cooperativa (agência 4351) na boca do caixa pelo motivo 11 e 12 deve ser comunicado ao gerente da conta para que o mesmo tenha conhecimento e autorize tal procedimento. Lembrando que se o sacador quiser que carimbe é um direito dele, mas mesmo assim deve-se falar antes com o gerente para ver se não tem outra solução;

- Todos os depósitos feitos na modalidade “depósito liberado” sem constar na lista, serão passíveis de advertência. A lista está disponível na Intranet em Documentações/Caixa e tesouraria/Lista de depósitos liberados. Deve ser observado também limite diário permitido de depósito nessa modalidade, que é de R\$ 50.000,00 por conta. E o limite por cheque ou concentração é de R\$ 20.000,00;

- Entrega de talão/talonário: Anotar na ficha de controle a numeração do talão, datar e visar. Efetuar a baixa no sistema antes de entregar ao cooperado. Caso o sistema acuse inclusão no CCF não liberar o talonário. Ao entregar o primeiro talão utilizar a requisição avulsa. A partir do segundo talão solicitar requisição padrão, caso o cooperado não estiver de posse poderá ser utilizada requisição avulsa desde que seja o titular da conta. Ao entregar mais de um talão manter apenas um deles com a requisição. Se for um terceiro que vier retirar o talonário, verificar se o mesmo possui autorização disponível na Intranet - busca de cooperado/digitar número da conta ou nome/documentações/Autorização de entrega de talonários a terceiros. Se sim, solicitar documentação com foto do autorizado e coletar assinatura no campo portador, preencher os dados e conferir a assinatura com a que consta na autorização disponível na Intranet;

- É obrigatória a aposição do carimbo de cruzamento em favor da cooperativa, no ato do acolhimento, em todos os cheques encaminhados à compensação (**cheques depositados no caixa, TD e custódia**) antes de sua digitalização na Panini;

- Todos cheques depositados em conta poupança ficam bloqueados 2 dias. Nesse caso, o prazo de compensação é de 2 dias úteis;

- Conforme manual de caixa com relação ao depósito de cheque quando depositado em conta do próprio beneficiário, dispensa o endosso (**cheques nominais a terceiros devem ser endossados**);

- Quando o caixa for efetivar os depósitos de envelopes do ATM, é obrigatório a identificação do depositante quando o mesmo não for o próprio correntista;

- Em todo pagamento de boleto, o caixa deve seguir as instruções cadastradas no boleto. Se o título possui instrução de protesto após determinado dia e esta data já estiver passado, não deve ser recebido. Orientar cooperado entrar em contato com o emitente do boleto;

- Não é permitido emitir ou atualizar boletos para cooperados. Nenhum site é confiável. O cooperado deve vir com o boleto já impresso ou atualizado;
- As tarifas cobradas no boletos referente **tarifa de cobrança**, caso o cooperado desejar, poderá ser descontado no boleto. Deverá ser orientado o cooperado que não nos responsabilizaremos pelo pagamento da tarifa caso o cedente venha cobrar a cooperativa;
- Todo débito autorizado feito no caixa na opção 07.04 deverá estar identificado no campo "Documento" o que está sendo pago. Por exemplo: Boletos, GVT, Sanepar, DARF;
- Recebimento de conta capital para abertura de conta corrente: 92/04/998, colocar no campo documento CPF/CNPJ e CAPITAL;
- Todos os saques avulsos, débitos autorizados e TEDs acima de R\$ 5.000,00 devem ser enviados ao suporte imediatamente após as transações, para que as mesmas sejam autorizadas e aprovadas;
- Saque do saldo residual da c/c encerrada: opção 01.26 – colocar CPF/CNPJ e o sistema localizará os dados. O caixa deverá conferir os dados e deverá observar a categoria da c/c verificando não se tratar de conta conjunta não solidária, cujo pagamento exigirá, obrigatoriamente, a identificação e assinatura de todos os titulares da c/c no comprovante de saque. É obrigatório que a assinatura do documento esteja conforme o cartão de assinatura constante no sistema. Para efetivar a operação é necessário clicar em **confirmar** e **autenticar**;
- Saque do benefício do INSS com procuração: só poderá ser pago se os dados do procurador estiver no sistema de caixa. Na opção 08.02, colocar o número do benefício, se aparecer os dados, poderá fazer o pagamento mediante identificação através de documento com foto. Caso o procurador esteja de posse da procuração, orientar para que o mesmo procure o INSS para que este cadastre essa procuração no sistema;
- Recebimento de tarifa de exclusão de CCF no caixa para contas encerradas ou em ADP há mais de 90 dias fazer na opção 92/04/358 para **contas PF** (R\$ 47,00 por cheque) e 92/04/359 para **contas PJ** (R\$ 40,00 por cheque). Nos casos em que o gerente optar em cobrar a tarifa da baixa do CCF pelo caixa para conta ativa, favor comunicar ao financeiro@sicoobmeridional.com.br, para que o mesmo exclua a que será provisionada automaticamente pelo sistema para evitar cobrança em duplicidade e não ter que subir proposta de estorno posteriormente (anexar comprovante do caixa). Lembrando que a cobrança manual é importante para contas que não possuam saldo no momento da regularização, pois o débito da tarifa fica por 90 dias somente e após isso não cobra mais e a cooperativa perde esse valor;
- Para liberações dos computadores e celulares das **contas PF** é preciso que o cooperado esteja em posse do cartão, pois será necessário a leitura do cartão para habilitar o campo de liberação. Já para liberações nas **contas PJ**, será necessário apenas que o cooperado informe a chave de acesso e apresente um documento com foto;
- Sempre que for cadastrar senha de cartões novos, verificar se a conta já foi desbloqueada, pois o sistema de caixa acata a geração da senha mesmo com a conta bloqueada. É importante fazer essa verificação, pois como o cartão é enviado no endereço do cooperado poderá acontecer de ele não ter assinado a documentação de abertura de conta e isso pode causar transtornos;
- Não é permitido que a nova senha digitada, durante o processo de troca de senha do cartão com chip, seja igual à senha anteriormente cadastrada;
- Cadastro inicial de senhas para acesso aos canais internet e mobile banking para quem **fez abertura da conta e ainda não tem cartão**. Operação 91/46 – cadastro de senha de efetivação e 91/47 – liberação de dispositivos. Lembrando que a senha na operação 91/46 expira após o cadastramento da senha do cartão.

Ainda há dois assuntos muito importantes para tratar com você: Golpe por telefone e boletos fraudados.

O caixa é proibido de receber ligações externas. O motivo é pelo fato de estar muito vulnerável a cair em golpes feitos por telefone, onde estelionatários solicitam transferência como forma de teste se passando por algum técnico da central da Cooperativa. Além de outros golpes, como chantagem emocional dizendo que está com algum familiar e que a vida dela está em risco caso não faça o que estão pedindo. Esses são só dois casos dos vários golpes que acontecem por telefone. Lembrando que além de transações é proibido também passar qualquer informação por telefone.

No caso dos boletos é necessário tomar algumas medidas de segurança. Verificar sempre se a logo do banco coincide com o código do banco e o início da linha digitável. Caso tenha alguma divergência, recusar o recebimento do boleto.

Esperamos que esse material seja muito útil no desempenhar das suas tarefas do dia a dia. Lembrando que é somente uma ferramenta de auxílio e que não dispensa a leitura e conhecimento do manual de caixa, da circular e de todas as normativas que forem repassadas/atualizadas.

APÊNDICE 2 – AVALIAÇÃO REFERENTE AO CONTEÚDO TEÓRICO

Avaliação referente ao conteúdo teórico abordado no treinamento para novos colaboradores.

Assinale a alternativa correta:

- 1) Qual é o motivo que envolve a devolução de cheques emitidos sem o preenchimento da data de emissão?
 - a) Motivo 11;
 - b) Motivo 12;
 - c) Motivo 31;
 - d) Motivo 44;

- 2) A devolução de cheques pelo motivo ou alínea 48 corresponde ao problema de:
 - a) Erro formal no preenchimento do cheque;
 - b) Saldo insuficiente na conta bancária de quem emitiu o cheque;
 - c) Cheque de valor superior a R\$ 100,00, emitido sem a identificação do beneficiário;
 - d) Divergência entre a assinatura no cheque e a assinatura aposta no cartão de autógrafos do cliente.

- 3) Qual o prazo de prescrição, decorridos a partir da data de emissão, para os cheques emitidos na mesma praça do banco sacado?
 - a) 4 meses + 1;
 - b) Meses + 1;
 - c) Meses + 1;
 - d) Meses + 1.

- 4) A partir de qual valor é obrigatório realizar a confirmação de emissão de cheque?
 - a) R\$ 2.000,01;
 - b) R\$ 5.000,01;
 - c) R\$ 10.000,01;
 - d) Qualquer valor.

- 5) A partir de qual idade pode ser realizado o pagamento de cheque apresentado ao caixa?
 - a) 14 anos;
 - b) 16 anos;
 - c) 18 anos;
 - d) 20 anos.

- 6) Cheques VLB são cheques emitidos a partir de qual valor?
 - a) R\$ 100.000,00;
 - b) R\$ 150.000,00;
 - c) R\$ 200.000,00;
 - d) R\$ 250.000,00.

- 7) Qual o horário limite de transferência de TED (Transferência Eletrônica Disponível) para que o crédito seja efetivado no mesmo dia?
 - a) 15:00 h;
 - b) 16:00 h;
 - c) 17:00 h;
 - d) 18:00 h.

- 8) Para saques superiores a R\$ 5.000,00 até R\$ 49.999,00 deve ter provisionamento no prazo mínimo de:
 - a) 1 dia útil de antecedência;
 - b) Dias úteis de antecedência;
 - c) Dias úteis de antecedência;
 - d) Não é necessário fazer provisionamento.

- 9) É proibido o recebimento de boletos em espécie de valor igual ou superior a:
 - a) 5.000,00;
 - b) 10.000,00;

- c) 15.000,00;
 - d) 20.000,00.
- 10) Qual o prazo de fragmentação dos envelopes de depósitos feitos no ATM?
- a) Diariamente;
 - b) Semanalmente;
 - c) 30 dias;
 - d) 60 dias.

APÊNDICE 3 – AVALIAÇÃO REFERENTE AO CONTEÚDO PRÁTICO

Avaliação sobre o conteúdo prático abordado no treinamento de novos colaboradores de caixa.

Responda as seguintes questões:

1. Qual o caminho de acesso do sistema para conferência dos cheques pela compensação?

2. Qual o caminho de acesso para emissão do relatório de cheques da compensação acima de R\$ 5.000,00?

3. Qual o caminho de acesso para gerar o relatório de cheques devolvidos?

4. Qual o caminho de acesso para gerar o relatório de avisos de lançamento dos cheques devolvidos?

5. Em qual operação é realizado o cadastramento de senhas para acesso aos canais de atendimento digitais *internet* e *mobile banking* para os clientes com conta corrente ativa e ainda sem o acesso ao cartão da conta?